



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

FLORE

Repository istituzionale dell'Università degli Studi di Firenze

Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability: l'implementazione dell'autonomia nelle

Questa è la Versione finale referata (Post print/Accepted manuscript) della seguente pubblicazione:

Original Citation:

Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability: l'implementazione dell'autonomia nelle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali / F. Dainelli; B. Sibilio. - In: ECONOMIA AZIENDALE ONLINE. - ISSN 2038-5498. - ELETTRONICO. - 3 n.1:(2012), pp. 91-105.

Availability:

This version is available at: 2158/654529 since:

Terms of use:

Open Access

La pubblicazione è resa disponibile sotto le norme e i termini della licenza di deposito, secondo quanto stabilito dalla Policy per l'accesso aperto dell'Università degli Studi di Firenze (<https://www.sba.unifi.it/upload/policy-oa-2016-1.pdf>)

Publisher copyright claim:

(Article begins on next page)



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences International Quarterly Review

*Il cambiamento dell'assetto organizzativo e
l'impatto sull'accountability:*

*Implementazione dell'autonomia nelle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico
artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali*

Francesco Dainelli, Barbara Sibilio Parri

Pavia, April 2012

N. 1/2012

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



Pavia University Press

Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability: l'implementazione dell'autonomia nelle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali

Francesco Dainelli e Barbara Sibilio Parri*

Abstract

Italian public museums are more and more independent organizations thanks to a deep process of public reforms in last years. Therefore, accountability needs expressed by stakeholders are increased. The aim of this work is to analyse the effects of museum independence on the governance and organizational structure of the “Poli museali”, that are aggregations of the main public museums in big cities. The relative level of accountability is analyzed.

Starting from the stakeholder theory, the hypothesis we have formulated is that the level of accountability is increased after the independence given to museums.

We analyzed four “Poli museali” (Florence, Naples, Rome, Venice). The results demonstrates that the hypothesis is confirmed, even though the evolution of the accountability systems is very slow. The governance structures have been redesigned and the organizational structures are more and more oriented towards objectives, even though the impossibility to manage the personnel remains a big limitation. New public rules have introduced new accountability obligations and this fact helps museums to pay more attention to an informational responsibility. As a consequence, in certain cases, voluntary communication is increased.

Ai musei italiani è stata gradualmente concessa maggiore autonomia. Di conseguenza, le esigenze di *accountability* sono cresciute di pari passo. Le disposizioni normative aventi per oggetto le Soprintendenze speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali vanno in questa direzione. Obiettivo di questo lavoro è avviare una riflessione sul processo di aziendalizzazione dei Poli museali esaminando criticamente gli effetti dell'attribuzione di autonomia sulla loro *governance* e sul loro assetto organizzativo nonché sulla loro *accountability*.

Muovendo dalla teoria degli *stakeholder*, si assume l'ipotesi che, a seguito della concessione di autonomia, ci sia stata un'evoluzione degli strumenti di *accountability* usati dai Poli per rendicontare la loro attività.

Dall'esame di quattro Poli museali (Firenze, Napoli, Roma, Venezia), l'ipotesi risulta verificata, anche se l'evoluzione dei sistemi di *accountability* è lenta. In particolare, gli assetti di *governance* sono stati ridisegnati e la struttura organizzativa sembra maggiormente orientata verso una gestione per obiettivi, pur con il limite invalidante della mancata autonomia nella politica del personale dipendente. I provvedimenti legislativi hanno introdotto alcune modalità di rendicontazione, imprimendo una direzione apprezzabile in termini di dovere e responsabilità informativa che si è tradotta, con modalità diverse, in miglioramenti soprattutto della comunicazione volontaria.

Keywords: public museums, *accountability*, nonprofit organization independence, organizational structure, voluntary and mandatory communication

Francesco Dainelli, Barbara Sibilio Parri

Dipartimento di Scienze Aziendali - Università degli Studi di Firenze, Via delle Pandette, 9 - 50127 Firenze, Tel:

055.4374733 - Fax: 055.4374910

E-mail: francesco.dainelli@unifi.it, barbara.sibilio@unifi.it

* Il presente lavoro pur essendo frutto di una comune attività di ricerca è da attribuire come segue: paragrafi 1, 2 e 4 a Francesco Dainelli; paragrafi 3, 5 e 6 a Barbara Sibilio Parri.

1 – Introduzione

Il sistema museale riveste un ruolo chiave nella politica culturale e nello sviluppo di un paese, soprattutto dell'Italia che è così ricca di beni storici, artistici, archeologici ed etnoantropologici. Tuttavia, a seguito di vari fattori, negli ultimi decenni si è assistito a una significativa riduzione della quota di finanziamento pubblico alle istituzioni museali. Un suo effetto è percepibile a livello di *governance* che è stata doverosamente sollecitata – e lo è ancora – a ricercare formule che, riconoscendo ad esse un ambito crescente di autonomia, agiscono da stimolo alla partecipazione alla loro vita di privati (attori economici e non economici). In alcuni casi si è provveduto a ridisegnare gli organi di governo e di controllo, estendendone la composizione affinché accolgano la rappresentanza di varie categorie di soggetti. Parallelamente a questo fenomeno, pressante si è dimostrato il richiamo ad una maggiore efficienza nell'uso delle risorse e ancora più la ricerca di un'alta produttività, ovvero dell'accrescimento dei bisogni soddisfatti con la ricchezza disponibile (Borgonovi, 1996: 31).

In questo clima il museo, che nei paesi europei è in prevalenza governato, direttamente o indirettamente, dallo Stato o da enti territoriali minori, è stato interessato dalla progressiva trasformazione che ha investito l'intera area pubblica sotto la spinta della corrente di pensiero nota come *New Public Management* (Hood, 1995). Tale corrente promuove l'aziendalizzazione delle organizzazioni pubbliche e mira, fra l'altro, a favorire la diffusione di strumenti di misurazione della loro performance e di rendicontazione dei risultati al loro interno ed al loro esterno.

In modo particolare, le riforme di istituzioni pubbliche ad essa ispirate sono state orientate verso la valorizzazione (Bracci, 2007: 676-677):

- della funzione dirigenziale, attribuendole autonomia, poteri e responsabilità,
- del principio di *accountability*, radicato su adeguati sistemi informativi e dei controlli.

Anche le disposizioni normative aventi per oggetto le Soprintendenze speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali, pur essendo rivolte ad uno specifico ambito di riferimento e prevedendo applicazioni talvolta diverse rispetto ad altri enti pubblici, risultano sostanzialmente indirizzate nella medesima direzione.

Obiettivo di questo lavoro è avviare una riflessione su alcuni aspetti del processo di aziendalizzazione dei Poli museali esaminando criticamente gli effetti dell'attribuzione di autonomia sulla loro *governance* e sul loro assetto organizzativo nonché sulla loro *accountability*.

Va premesso che in dottrina si riscontrano varie

interpretazioni di *accountability*. Edwards e Hulme (1996: 967) la definiscono come l'insieme degli "strumenti attraverso i quali le organizzazioni rendicontano la loro attività a un'autorità riconosciuta e mediante i quali vengono responsabilizzati". Cornwall (Cornwall et al., 2000) e, successivamente, Ebrahim (2003: 194) ampliano questo concetto considerando l'*accountability* come ogni risposta reattiva a coloro nei cui confronti l'organizzazione è responsabile. In questo lavoro sono accolte queste due accezioni. Inoltre, sempre dalla letteratura emerge anche che gli strumenti di *accountability* hanno assunto un forte rilievo nel governo di una organizzazione nonprofit e pubblica (Lyons, 2001; Benjamin, 2008: 201; Collier, 2008; Ebrahim, 2003; Steward, 1984; Zadek et al., 1997).

Va precisato che questa ricerca ha per oggetto i quattro Poli museali (Firenze, Napoli, Roma, Venezia) e che è stata condotta con metodo induttivo-deduttivo, proprio degli studi economico-aziendali. L'analisi della dottrina nazionale e internazionale è stata integrata dall'indagine empirica effettuata attraverso interviste¹ ed esame di documenti e report.

Va preso atto che il processo di aziendalizzazione dei Poli museali è stato piuttosto lento anche perché frenato da un quadro normativo spesso confuso e incompleto. Il primo passo riguardò la Soprintendenza archeologica di Pompei che, in relazione alla propria competenza su beni di eccezionale interesse, ha avuto modo di sperimentare l'autonomia secondo quanto previsto dall'art. 9 della legge 8 ottobre 1997, n. 352 in base al quale fu "dotata di autonomia scientifica, organizzativa, amministrativa e finanziaria per quanto concerne l'attività istituzionale, con esclusione delle spese per il personale" (Zan, Paciello, 1998-1999). La volontà legislativa è stata quella di osservare e valutare, dopo l'esperienza Pompei, il funzionamento dei quattro Poli museali (Firenze, Napoli, Roma, Venezia) per, eventualmente, estendere in futuro anche ad altre unità lo stesso modello. In poco più di dieci anni si sono susseguite varie disposizioni normative rivolte, in modo specifico, alla riorganizzazione del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e alla istituzione e soppressione di Soprintendenze. A queste vanno affiancate quelle che hanno inciso, direttamente o indirettamente, sulla regolamentazione dei Poli poiché riguardano, ad esempio, il conferimento di funzioni e compiti amministrativi e gli adempimenti contabili e di programmazione e controllo. Inoltre, vanno

¹Le interviste, oltre un centinaio, sono state effettuate nel corso di 14 mesi. Gli interlocutori sono stati qualche dirigente del MiBAC (sentito solo telefonicamente) e 25 dirigenti e funzionari dei quattro Poli, i quali sono stati più volte contattati telefonicamente e incontrati personalmente.

aggiunti i numerosissimi decreti ministeriali e le circolari attinenti esclusivamente all'ambito museale (Bonini Baraldi, 2007: 221-226, Cammelli, 2002; Cammelli, 2006; Barbati, Cammelli, Sciullo, 2011; Ferretti, 2011). Tutte queste norme hanno concorso ad assegnare ai Poli una certa autonomia, attribuendo ai soggetti che ricoprono ruoli direttivi una chiara responsabilità non solo amministrativa ma anche decisionale (Bonini Baraldi, 2007; Landriani, 2010).

Sulla base di queste constatazioni, è naturale attendersi che le riforme abbiano mutato la *governance* delle Soprintendenze speciali ed abbiano inciso sul loro assetto organizzativo. Da ciò deriva la prima domanda di ricerca:

1. Quali sono i principali mutamenti in termini di *governance* e di modello organizzativo?

L'autonomia concessa ai Poli museali, oltre ad avere un indiscutibile impatto sulle scelte riguardanti la divisione e il coordinamento del lavoro, spinge verso una maggiore responsabilizzazione per il conseguimento dei risultati (Rebora, 1999: 117-139). Tutto ciò stimola la formazione di una cultura di *accountability* nei confronti soprattutto di alcune tipologie di *stakeholder* chiamandoli ad esprimere la propria valutazione sull'attività svolta e sugli esiti ottenuti. Essendo questi numerosi e diversi fra loro, è opportuno distinguerli in almeno due categorie: gli *interlocutori culturali* e gli *interlocutori sociali*.

Va premesso che la categoria principale di portatori di interessi è indubbiamente espressa dalla popolazione che costituisce il *King* del museo, guardando alla rilevanza degli interessi in gioco². È un gruppo di individui talmente importante da essere sovraordinato agli altri. Infatti, è proprio nel suo interesse che il museo viene gestito. In questo gruppo si annoverano tre classi differenti: *fruitori attuali*, ossia i visitatori del museo; *fruitori potenziali*, che rappresentano le fasce di popolazione meno interessate o impossibilitate a partecipare; *fruitori futuri*, che comprendono le generazioni future, dando senso all'attività di conservazione del patrimonio. Gli altri *stakeholder* si distinguono a seconda del loro grado di interesse, più o meno diretto, alla realizzazione della missione. Gli *interlocutori culturali* sono tutti quei soggetti che, in modo diretto, condividono la realizzazione della missione (direttori dei musei e funzionari degli Uffici dei Poli, Ministero dei beni e delle attività culturali (MiBAC), Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), Direzioni regionali per i beni culturali e il paesaggio, mecenati, studiosi, volontari, critici d'arte, associazioni culturali, ...). Gli *interlocutori sociali*, invece, si connotano per una partecipazione, talvolta anche intensa, che comunque, essendo più che altro

funzionale ai loro scopi, non è propriamente correlata alla missione (dipendenti, obiettori di coscienza, operatori turistici, finanziatori, sindacati, altri attori pubblici e privati, economici e non economici, ...).

Muovendo dalla teoria degli *stakeholder*, è possibile proporre l'ipotesi di ricerca che prevede che ci sia stata o che sia in atto, a seguito della concessione di autonomia, una evoluzione degli strumenti di *accountability* usati dai Poli per rendicontare la loro attività.

Come è noto, Freeman definisce *stakeholder* "ogni gruppo o individuo che può influire o sul quale può influire la realizzazione degli obiettivi aziendali" (Freeman, 1984: 46). La teoria degli *stakeholder* spinge il management ad analizzare il differente potere che ogni soggetto esercita sul sistema di *accountability* (Gray et al., 2006) ed a bilanciare costantemente le varie aspettative con sistemi di controllo interni.

In base a queste considerazioni si possono formulare altre due domande di ricerca e precisamente:

2. Quali strumenti di *accountability* rivolti agli *interlocutori sociali* vengono usati dai Poli museali e che livello di uniformità vi è fra questi?
3. Quali strumenti di *accountability* verso gli *interlocutori culturali* vengono impiegati dai Poli museali e che livello di uniformità vi è fra questi?

Come accennato, un'importante categoria di *stakeholder* del museo è identificabile in tutti i possibili *interlocutori sociali*, ai quali si lega la seconda domanda di questo lavoro: questi, infatti, comprendono coloro che, per motivi differenti, guardano ad esso con un forte interesse e manifestano precise attese.

Questa affermazione trova fondamento teorico nella teoria dell'agenzia che sostiene la condivisione, nel medio-lungo periodo, di valori morali e filosofici fra il "principale" e l'"agente" (Dawson, Dunn, 2006). In un'azienda museale – che è tipicamente una istituzione caratterizzata dall'assenza di scopo di lucro (ICOM, 2004) pur operando in tutti i continenti in ambito prevalentemente pubblico – tale postulato trova il suo fondamento nell'attività di valorizzazione del patrimonio culturale che, nel caso specifico, costituisce il fulcro del rapporto d'agenzia.

Unendo la teoria dell'agenzia con quella degli *stakeholder*, a partire dagli anni novanta si è sviluppata la teoria della *stakeholder-agency* (Hill, Jones, 1992), che esplicita i legami fra l'organizzazione e i suoi *stakeholder* facendo riferimento a rapporti contrattuali. Fra il museo e gli *interlocutori sociali*, e più in generale la popolazione, si può ravvisare un vero e proprio "contratto"³. La comunità sigla un contratto

²Sul tema della rilevanza degli *stakeholder*, non esplicitamente nei musei, ma in generale, si veda: Mitchell, Agle, Wood, 1997; Collier, 2008: 935; Mulgan, 2001: 556.

³Il contratto sociale che tiene unite le aziende non profit alla collettività "stabilisce la tipologia dei servizi che l'azienda si impegna a fornire alla società e le

con un soggetto esperto nella gestione dei beni culturali che ha il compito di fornirle il servizio. Il museo è così legittimato ad agire in forza di questo contratto, che continua ad avere valore fintanto che la collettività trova soddisfazione alle proprie esigenze culturali⁴. In concreto, questo meccanismo funziona solo se vi è una comunicazione continua degli obiettivi culturali raggiunti dal museo. Occorre, cioè, lo sviluppo dell'utilizzo di strumenti di *accountability*.

In altri termini, si afferma che più il museo diventa indipendente, maggiori sono le spinte di ciascuna tipologia di *interlocutori sociali* verso la rendicontazione dei risultati (Middlewood, Cardno, 2001: 24-25), con ciò giustificando l'ipotesi di ricerca che al crescere dell'autonomia aumentano in termini quantitativi e qualitativi gli strumenti di *accountability*. Nel caso dei musei, oltretutto, questa ipotesi si rafforza, trattandosi di organizzazioni senza scopo di lucro che per lo più assumono veste pubblica, per le quali valgono le seguenti osservazioni:

1. la responsabilità sociale e morale dell'organizzazione rappresenta per essa una finalità istituzionale, essendo parte integrante della sua missione (Dawson, Dunn, 2006). Proprio per questo, le influenze esercitate dalla collettività dovrebbero essere particolarmente avvertite;
2. la teoria degli *stakeholder*, pur essendo stata originariamente elaborata per le imprese for profit, si è dimostrata maggiormente connaturale alle organizzazioni non lucrative. Con riguardo a queste ultime troviamo in essa valide spiegazioni dell'evoluzione dei sistemi di rendicontazione alla luce dei cambiamenti nei rapporti di potere fra le varie classi di *stakeholder* (Collier, 2008: 935; Mulgan, 2001: 556);
3. i sistemi di rendicontazione hanno un ruolo primario per la legittimazione dell'operato dell'organizzazione e costituiscono il viatico principale per "dialogare" con i suoi portatori di interessi perché i fini istituzionali stanno alla base di tale rendicontazione (Collier, 2008; Woodward, Marshall, 2004: 124).

Accogliendo un'interpretazione contrattualistica, il contratto di "servizio culturale" può essere interpretato come "un rapporto multiplo di agenzia (*principal-agent-agent*)" (Solima, 2004: 113).

La comunità (*principal*) esprime i suoi fabbisogni culturali mediante un rappresentante (*agent* di primo livello), che viene "investito" dei poteri di indirizzo, coordinamento e controllo. Questo rappresenta

te, poi, ha il compito di nominare i vertici dell'organizzazione museale (*agent* di secondo livello) e di far loro attuare il mandato ricevuto dalla comunità.

Nel mondo anglosassone, la formula del *Trust* riflette esattamente questo rapporto multiplo di agenzia (MacGregor, 1996). Il *Trustee* (*agent* di primo livello) si identifica in un gruppo di persone – scelte nella società civile (professori, artisti, avvocati, ecc.) – al quale viene attribuita la proprietà dei beni, con l'obbligo di preservarli per le future generazioni e di renderli fruibili al pubblico. Questo organo nomina i direttori del museo (*agent* di secondo livello) i quali declinano gli indirizzi culturali del *Trustee*. Quest'ultimo, infatti, ha il compito di esprimere gli interessi del paese e di controllare che essi vengano correttamente soddisfatti.

Nei musei pubblici italiani, l'"investitura" dell'*agent* di primo livello ha natura politica ed in questo assomiglia al *Trust* anglosassone. Siccome la collettività non può direttamente nominare i vertici aziendali, esistono organi istituzionali – che costituiscono i più attenti e attivi *interlocutori culturali* – che operano in sua rappresentanza e che hanno il compito di sovrintendere al controllo dell'attività museale. Ad essi si affiancano altri soggetti particolarmente interessati alla realizzazione della missione. Nel complesso questi formano gli *interlocutori culturali* ai quali va riferita la nostra terza domanda di ricerca.

2 – Autonomia ed evoluzione della governance

Il dibattito sulla concessione di autonomia al settore museale si manifestò nel 1995, quando l'allora Ministro per i Beni Culturali, Paolucci, suggerì di conferire autonomia a quattro grandi musei nazionali: la Galleria degli Uffizi, la Galleria Borghese, la Pinacoteca di Brera e il Museo Capodimonte. La sua proposta non fu accolta.

Come accennato, il primo segnale tangibile di concessione di autonomia riguardò Pompei.

L'autonomia attribuita consisteva nella gestione indipendente delle risorse finanziarie, comprese quelle derivanti dalla bigliettazione e servizi accessori. L'esperimento soffriva di limiti, ma la via tracciata era sostanzialmente quella di concedere sempre maggiore discrezionalità nelle scelte e nella realizzazione delle attività al fine di poterne verificare i risultati (Gherpelli, 1999).

Ovvia conseguenza è che la rendicontazione del lavoro svolto e degli esiti conseguiti risultava di fondamentale importanza per l'accreditamento della Sovrintendenza presso i suoi *interlocutori culturali* e sociali.

Un rilevante punto di debolezza era – e rimane – legato all'impossibilità di amministrare il personale

modalità di distribuzione dei risultati ottenuti dalle operazioni di gestione". (Santi, 2001: 62).

⁴“La sopravvivenza dell'azienda non profit è possibile solo se essa adempie al contratto sociale, dimostrando che la collettività richiede, in via continuativa, i suoi servizi ed approva lo schema di distribuzione dei benefici”. (Santi, 2001: 62).

come avviene invece in una realtà pienamente autonoma (Zan, 2002).

L'esperienza di Pompei ha aperto le porte a nuovi interventi legislativi. Il D.Lgs. 20 ottobre 1998, n. 368, art. 8, dà la possibilità al Ministero di istituire Soprintendenze speciali "dotate di autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa, contabile qualora abbiano competenza su complessi di beni distinti da eccezionale valore archeologico, storico, artistico o architettonico" (Bonini, Baraldi, 2007).

In linea con questo orientamento, ad alcuni istituti è stata attribuita una autonomia speciale con il DPR 26 novembre 2007, n. 233, art. 15, comma 3; fra questi rientrano le Soprintendenze speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per il Polo museale delle città di:

- Venezia e dei comuni della Gronda lagunare;
- Firenze;
- Napoli;
- Roma.

In sintesi, nel corso di poco più di un decennio, le Soprintendenze speciali hanno ricoperto un ruolo diverso all'interno del MiBAC: al momento della loro istituzione, con il DPR 29 dicembre 2000, n. 441, esse erano inserite all'interno del "Capo IV – Amministrazione periferica", erano cioè semplici organi periferici dotati di autonomia e sono rimasti tali anche dopo la riforma del DPR 8 giugno 2004, n. 173.

Con il DPR 26 novembre 2007, n. 233, art. 15, poi modificato dal DPR 2 luglio 2009, n. 91, è stato creato il "Capo III – Istituti centrali e Istituti con finalità particolari" fra i quali troviamo i Poli museali e altri istituti dotati di autonomia speciale. Questo intervento, oltre a mutare la posizione dei Poli all'interno del MiBAC, ha attribuito ad essi la tutela del patrimonio storico-artistico ed etnoantropologico esistente nel territorio urbano.

Si è, dunque, assistito ad una proliferazione normativa che dal 1997 ha ripetutamente modificato la conformazione del Ministero per ciò che riguarda la definizione delle funzioni, la distribuzione delle competenze, l'organizzazione del suo apparato.

In questo ambito si colloca il tentativo, sperimentato con la Soprintendenza speciale di Pompei e successivamente esteso ad altri istituti, di ridurre la centralizzazione e spingere verso il decentramento (Zan, 2007). Questa decisione va inquadrata nel disegno più ampio di aziendalizzazione della pubblica amministrazione che prevede, tra l'altro, una maggiore delega di poteri e responsabilità a vari organismi.

Nel caso specifico dei Poli museali un segnale rilevante in termini di autonomia riguarda la loro possibilità di autofinanziarsi grazie al trattenimento di una consistente quota delle entrate proprie.

Altro elemento innovativo di grande rilievo è l'introduzione nel loro assetto organizzativo di organi quali il Consiglio di Amministrazione e il Collegio dei revisori dei conti.

Il primo, secondo quanto disposto dal DM 7 ottobre 2008, art. 1, è composto dal Soprintendente che lo presiede e da quattro persone professionalmente qualificate.

La loro funzione è, anzitutto, quella di definire gli obiettivi e le linee di ricerca e gli indirizzi tecnici che il Polo intende realizzare nell'ambito del proprio piano strategico pluriennale, ponendo particolare attenzione ai risultati che si vogliono raggiungere. Le scelte effettuate devono risultare coerenti con la direttiva del Ministro e con altri atti di indirizzo.

In secondo luogo, il Consiglio di Amministrazione deve, da un lato, individuare i mezzi finanziari a disposizione, accertando che sia sempre garantita la copertura del fabbisogno, dall'altro, approvare il documento che definisce lo schema organizzativo del Polo.

In terzo luogo, deve svolgere un'attenta azione di verifica sulle attività e sui servizi attuati attraverso un accurato esame del bilancio di previsione, delle sue variazioni e del conto consuntivo nonché esprimere il suo parere con la loro approvazione.

L'operato del Consiglio viene sottoposto al controllo del Collegio dei revisori dei conti (DM 7 ottobre 2008, art. 2), composto da due funzionari del MiBAC, da un funzionario del MEF che ricopre il ruolo di presidente, nonché da due membri supplenti; a loro spetta il controllo di regolarità amministrativo-contabile, inteso a garantire la legittimità, la correttezza e la regolarità dell'azione amministrativa.

Più precisamente, il Collegio dei revisori è un organo di controllo diretto e interno al Polo, chiamato ad una duplice serie di adempimenti: da un lato, oltre ad effettuare le periodiche verifiche contabili, deve redigere apposite relazioni ed esprimere la sua eventuale approvazione del bilancio di previsione e del conto consuntivo; dall'altro, formulare il suo parere sull'adozione di corretti principi contabili e sulla stabilità dell'equilibrio finanziario ed economico.

Con l'istituzione di questi due organi collegiali all'interno del Polo museale si è di fatto creato un organo periferico del Ministero che può agire in autonomia per quanto concerne i propri indirizzi e la propria attività. Bisogna prendere atto che la sua *governance* è sensibilmente mutata dal momento della sua costituzione ad oggi. Ciò non deve però far dimenticare che esso è pur sempre collocato in un quadro di riferimento in cui è chiaramente ribadita la centralità dello Stato.

3 – L'impatto dell'autonomia sull'assetto organizzativo

I Poli museali sono realtà costituite da pochi anni ed i cui ambiti decisionali sono stati modificati anche recentemente. Essi, tuttavia, hanno radici pluriennali perché nascono dalla revisione e trasformazione di

preesistenti Soprintendenze⁵. I cambiamenti introdotti dalle leggi e dai decreti, legati sostanzialmente all'attribuzione di una maggiore sfera di autonomia, hanno inciso sensibilmente sul loro assetto organizzativo e sulla loro capacità informativa e comunicativa.

In questo paragrafo viene esaminato l'impatto sul tessuto organizzativo del riconoscimento di autonomia, potere e responsabilità.

I Poli, pur avendo ciascuno la propria storia e una situazione attuale differente, sono unità molto articolate nelle quali i dipendenti (impegnati in numero elevato, ma sempre professionalmente inadeguato rispetto alle esigenze) (Spinosa, 2005: 41) devono svolgere numerose attività legate, ora come in passato, alla tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale ad essi affidato.

L'architettura organizzativa che si percepisce dall'osservazione della realtà risulta alquanto complessa anche in considerazione della scarsa presenza di formalizzazione. Ciò nonostante, è possibile provare a descriverne almeno a livello macro il funzionamento e proporre una conseguente ipotesi di modello organizzativo.

In generale, si trovano al vertice gli organi che dirigono e coordinano l'attività del Polo e, in posizione di *staff* rispetto ad essi, i tanti Uffici che ne supportano le decisioni di programmazione e le azioni di verifica e quelli che operano per la tutela del patrimonio dei Musei e del territorio (segreteria del Soprintendente, gestione economica e finanziaria, personale, consegnatario, esportazioni, vincoli, ...).

A un livello inferiore, legati ai primi da strette relazioni di dipendenza, si collocano in *line* sia i Musei e gli Uffici incaricati della tutela del territorio, sia, trasversalmente rispetto ad essi, altre unità organizzative che presidiano aree amministrative (stipendi, pensioni, ...), tecniche (servizio tecnico, ...) e tecnico-scientifiche (restauro, ricerca, catalogo, laboratorio fotografico, servizi didattici, ...) che operano tenendo conto delle indicazioni non solo del Soprintendente, ma anche dei Musei e degli Uffici territoriali.

L'accennata complessità di questo tessuto organizzativo è proprio conseguenza, da un lato, delle alte specializzazioni degli Uffici di *staff* e delle aree amministrative e tecniche e, dall'altro, della numerosità e diversità delle decisioni che devono assumere i Musei e gli Uffici del territorio. Ciò comporta difficoltà di coordinamento la cui soluzione è affidata al Soprintendente e al Consiglio di Amministrazione. Sono questi gli organi che di fatto ricoprono il ruolo di coordinatori decidendo le linee di indirizzo e formulando, coerentemente con esse, le scelte gestionali, assegnando o verificando la copertura finanziaria di

concerto con il Direttore Amministrativo, approvando la realizzazione di progetti e effettuandone il controllo.

Dall'analisi del funzionamento dei Poli si intuisce che il lavoro di ogni Ufficio, sotto il profilo organizzativo, si sviluppa nell'ambito di processi articolati in una sequenza di fasi i cui contenuti sono puntualmente specificati. La divisione delle attività all'interno dell'Ufficio è decisa dal suo responsabile che attribuisce al personale i vari incarichi, lasciando uno spazio di discrezionalità più o meno ampio a seconda dei casi, ed è a lui che è affidata la delicata azione di assegnazione di compiti. In questo contesto, coloro che devono risolvere una situazione piuttosto problematica tendono a relazionarsi informalmente fra loro per portare a compimento il proprio lavoro. In concreto, dunque, sembra prevalere, quale meccanismo di coordinamento, l'*adattamento reciproco* (Mintzberg, 1985: 43-44), il quale è sempre combinato con un significativo ricorso alla *supervisione diretta* sia a livello di singolo Ufficio e di Museo, sia al livello più elevato della gerarchia. Infatti, siamo comunque in presenza di una propensione a monitorare le operazioni svolte ed i comportamenti assunti con questa differenza: a livello di Ufficio e di Museo l'attenzione è rivolta alle azioni specifiche, il che comporterebbe il ricorso ad adeguati meccanismi di programmazione; a livello di Soprintendente, sono oggetto di verifica, oltre che le suddette azioni, anche la *performance* complessiva, il che richiederebbe l'impiego di appropriati meccanismi di controllo.

La Soprintendenza speciale comprende al proprio interno Musei e Gallerie d'arte ai quali è riconosciuta una certa autonomia decisionale su aspetti che concernono sia la dimensione propriamente culturale, sia la loro concreta operatività. In relazione ad essi il direttore di ogni unità effettua la programmazione delle attività e ne segue la realizzazione; le sue proposte sono soggette alla valutazione del Soprintendente, sentito il parere del Direttore amministrativo, e del Consiglio di Amministrazione che svolgono, ciascuno nel proprio ambito, un ruolo di supporto tecnico e finanziario, di controllo, di coordinamento con le altre posizioni organizzative.

Inoltre, la Soprintendenza speciale gestisce gli Uffici che sono incaricati della tutela e conservazione del territorio urbano ad essa assegnato.

Come accennato, questi ultimi, così come i Musei, devono correlarsi agli Uffici delle aree amministrative e tecniche per lo svolgimento di molte iniziative attuate per loro conto.

A differenza di quanto si riscontra normalmente nelle strutture pubbliche, che per loro natura istituzionale presentano i caratteri di sistemi *meccanici*, la gestione di una realtà così articolata fa piuttosto pensare ad un sistema *organico* (Burns, Stalker, 1961) nel quale viene posto l'accento sulla conoscenza specialistica, sull'esperienza e sul contributo ai compiti e agli

⁵Più precisamente, il Decreto Ministeriale 11 dicembre 2001 ha disposto l'istituzione di nuove Soprintendenze e la conseguente soppressione di quelle interessate dall'intervento di riordino.

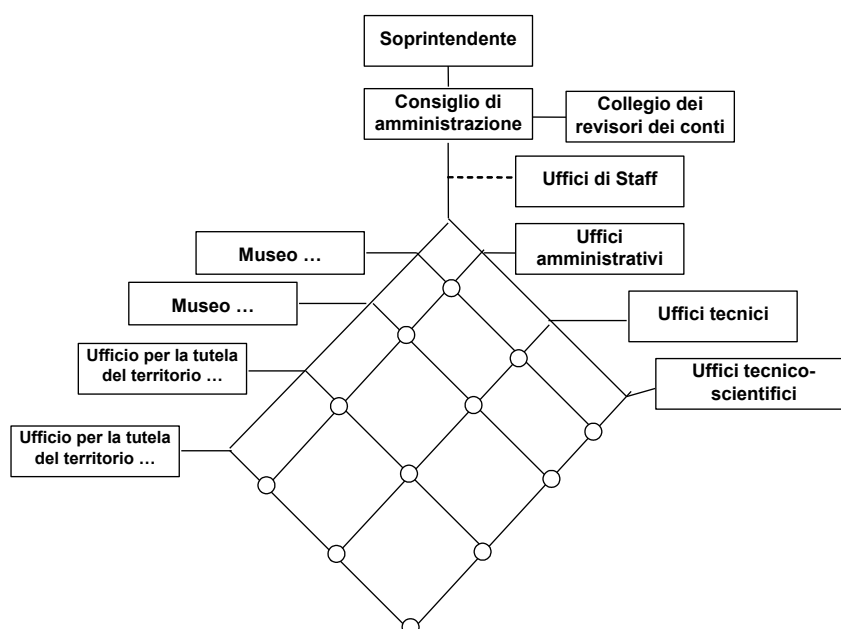
obiettivi complessivi. Questo sembra giustificare una particolare rilevanza, ma non esclusività, dei meccanismi di coordinamento più informali quali quelli di *reciproco adattamento*. La situazione osservata è probabilmente la conseguenza della recente costituzione di queste istituzioni e delle variazioni normative di cui sono state oggetto nel breve termine, elementi che hanno finora impedito la definizione di una formalizzazione della struttura e dei relativi meccanismi di funzionamento.

Tuttavia, non va trascurato che i quattro Poli nascono dalla trasformazione di preesistenti Soprintendenze, cioè di realtà con un assetto consolidato, al cui interno si riscontra anche la presenza di vari caratteri propri dei sistemi *meccanici* di Burns e Stalker. Gli

Uffici dei Poli hanno, almeno in parte, ereditato questi caratteri dimostrandosi connotati da una chiara enfasi sulla suddivisione dei compiti e sulla differenziazione; inoltre, si constata frequentemente che “i diritti, gli obblighi e le tecniche proprie di ciascuna posizione funzionale sono definiti e assegnati in modo preciso”.

In sintesi, si osserva la compresenza di sistemi *organici*, che connotano i vertici della struttura ed i responsabili di Uffici e di Musei e Gallerie d’arte, e di sistemi *meccanici* che caratterizzano il tessuto organizzativo interno alle stesse unità. In queste ultime, infatti, si riscontrano, almeno per certi aspetti, articolazioni dei processi e modalità di svolgimento del lavoro adottati dalle preesistenti Soprintendenze.

Figura 1 – Modello organizzativo del Polo museale



Fonte: nostra elaborazione da documenti forniti dall’Ufficio Personale dei Poli.

Ad oggi, nessun Polo ha definito un proprio organigramma; tutti hanno però tracciato uno schema in cui sono identificati gli organi e sono indicate le persone che ricoprono i vari incarichi, mentre non sono esplicitate le relazioni esistenti fra di essi⁶.

Senza avere la presunzione di costruire un modello che possa adattarsi alle differenti situazioni dei Poli, si propone quello riportato nella seguente figura.

Si delinea una organizzazione “a matrice” con alcune modifiche che tendono a cogliere le loro specificità.

Pur consapevoli che la sua attuazione pone varie problematiche, ci sembra preferibile rispetto ad altri perché nel nostro caso fra gli organi di *line* si osserva una scarsa dipendenza gerarchica, mentre è marcata la dimensione più strettamente professionale (Rugiadini, 1979: 306). Gli elementi che possono rendere fattibile il recepimento di una struttura a matrice sono, in sintesi, la flessibilità – che connota il dirigente, i direttori ed i funzionari della Soprintendenza speciale che devono essere sempre pronti a recepire i mutamenti ambientali e specificatamente quelli di natura politica e normativa – l’informalità e, almeno agli alti livelli, la scarsa enfasi della gerarchia (Decastri, 1984: 412-417). A fronte di questi aspetti, che possono essere interpretati positivamente alla luce dei riscontri emersi

⁶In tutti i Poli si constata la presenza di Uffici – che differiscono per numerosità e denominazione – i quali operano alle dirette dipendenze del Soprintendente e svolgono la propria attività in collegamento con i Musei. A titolo di esempio si veda lo schema di organizzazione del lavoro descritto nell’Ordine di servizio n. 19 del 7 maggio 2010 del Polo museale di Roma.

dall'osservazione della realtà, ne vanno evidenziati altri che invece possono presentare criticità.

Uno è collegato alla distinzione – non sempre facile da attuare – fra gli Uffici da porsi in posizione di *line*, che cedono direttamente servizi ai Musei, e quelli da collocare in posizione di *staff*, che operano a vantaggio dell'intera struttura.

Un altro è tipico dei modelli a matrice e riguarda la difficoltà di coordinamento fra le decisioni dei Musei e Uffici del territorio, da un lato, e quelli degli Uffici di *line*, dall'altro. È evidente che una sua scarsa presenza si traduce in difficoltà di azione da parte delle unità operative.

Comunque, è determinante che, nonostante comportino talvolta molti problemi, gli organi direttivi procedano alla progettazione della struttura organizzativa e alla sua rappresentazione in quanto indispensabili al disegno di una rete di informazioni e di comunicazioni che unisca, con efficienza ed efficacia, tutte le posizioni organizzative.

4 – Gli strumenti di *accountability* rivolti agli interlocutori sociali

In dottrina, con riferimento alle aziende senza scopo di lucro, emerge in modo netto lo stretto collegamento, inteso in senso biunivoco, tra assetto organizzativo e sistema di *accountability* (Melandri, 2005: 147-150). Infatti, quest'ultimo assume il suo pieno significato solo nel quadro delle interazioni fra l'unità economica – e più precisamente ogni organo che opera al suo interno – e le varie componenti del suo ambiente. In altri termini, l'*accountability* presuppone rapporti di interdipendenza tra il personale dell'azienda e coloro che sono a vario titolo interessati alla sua gestione e comporta nei loro confronti l'assunzione di responsabilità.

Queste considerazioni trovano riscontro anche nei Poli museali. Infatti, l'attribuzione ad essi di una maggiore autonomia, oltre ad aver inciso sul loro assetto organizzativo, ha avuto un correlato impatto sul loro sistema di informazione e di comunicazione avviando così un processo di *accountability*. Più precisamente, osservando il contenuto di provvedimenti legislativi già ricordati, si constata che questi hanno introdotto alcune modalità di rendicontazione imprimendo una direzione apprezzabile in termini di dovere e responsabilità informativa.

L'assegnazione ai Poli di responsabilità organizzativa implica il loro obbligo a “rendicontare” (Lyons, 2001). Del resto, proprio perché sono dotati di autonomia e impiegano risorse pubbliche, sono maggiormente chiamati a “rendere conto” dei risultati conseguiti. Considerato che la loro attività è rivolta a soddisfare le numerose e differenti aspettative di *interlocutori sociali*, la comunicazione nei loro con-

fronti appare di vitale importanza per ottenere legittimazione.

L'esame degli strumenti adottati a tal fine ci dà modo di rispondere alla seconda domanda di ricerca.

Il canale privilegiato per “dialogare” con gli *interlocutori sociali* è indubbiamente rappresentato dal sito internet: oggi costituisce la via più utilizzata e tempestiva per informare gli *stakeholder* (Sikka, 2006; Gallhofer, Haslam, 2006).

I principali contenuti di questa comunicazione, comune ai siti dei quattro Poli, sono l'indicazione e la composizione degli organi direttivi nonché la segnalazione dei vari Uffici con la specifica del loro responsabile e, talvolta, anche del loro organico, fornendo notizie utili per contattarli. I Musei e le Gallerie d'arte che fanno capo ai Poli sono chiaramente segnalati ed è presente il relativo link.

Inoltre, comune ai siti delle unità in oggetto è l'archivio degli eventi/mostre realizzate nel corso del tempo: esso rappresenta una sorta di resoconto della loro attività caratteristica. In questa prospettiva, anche l'elenco delle principali pubblicazioni e delle ricerche condotte è un utile mezzo di divulgazione, non sempre, invece, visibile sui quattro siti.

In sintesi, la quantità e soprattutto la qualità dei dati sono espressioni evidenti delle modalità di gestione dell'autonomia scientifica e organizzativa delle strutture in oggetto.

Interessante è l'esperienza del Polo di Firenze nell'informatizzazione degli archivi digitali (della catalogazione, fotografico, storico, dei coralli di San Marco, delle opere alluvionate) delle opere d'arte dei suoi Musei e delle sue Gallerie.

Sotto un profilo prettamente contabile-amministrativo, i siti appaiono poveri, ad eccezione di quello del Polo museale veneziano che ha inserito il bilancio di previsione, le variazioni ad esso apportate ed il conto consuntivo⁷.

Sotto un profilo normativo, allo scopo di garantire il rispetto dei principi di trasparenza ed efficienza dell'azione della Pubblica Amministrazione, l'allegato A1 al documento “Linee guida per i siti web della Pubblica Amministrazione – art. 4 della Direttiva 8/09 del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione” specifica gli elementi indispensabili che un sito web di un Ente pubblico deve presentare. Sinteticamente:

- l'organigramma dell'ente;
- i procedimenti amministrativi;
- le caselle di posta elettronica;
- pubblicazioni e messaggi di informazione e di comunicazione;

⁷Il Direttore Amministrativo del Polo museale romano si è reso disponibile a fornire queste informazioni nel corso di incontri, mentre i Direttori degli altri due Poli hanno manifestato al riguardo forte riservatezza.

- bandi di gara e di concorso;
- servizi disponibili on line e servizi di futura pubblicazione;
- pubblicità legale;
- informazioni sulla trasparenza, sui processi di valutazione e sul merito, le quali, integrate dalla legge 18 giugno 2009, n. 69, art. 21, comma 1, riguardano il programma triennale, il piano e la relazione sulla *performance*, i nominativi, i curricula e gli incarichi attribuiti a coloro – interni o esterni alla struttura – che operano per essa.

In modo piuttosto scarno, tali informazioni sembrano essere presenti sui siti esaminati; quelle più carenti riguardano i documenti di programmazione e valutazione. Va segnalato che in ogni Polo è in corso di definizione un progetto di revisione e miglioramento del proprio sito web.

C'è, infine, da evidenziare, relativamente all'esperienza della Soprintendenza speciale fiorentina, l'utilizzo di canali multimediali per le comunicazioni aziendali, quali quelle del Soprintendente su *youtube*.

Il dialogo con gli *stakeholder* avviene, oltre che con il sito internet, con diverso materiale cartaceo che illustra le varie iniziative progettate e realizzate da ogni Soprintendenza speciale e dai singoli Musei che ad essa fanno capo. Anche se questi documenti sono di stampo promozionale, sono sempre un veicolo interessante per informare gli *interlocutori sociali* delle varie attività programmate e svolte.

L'esperienza più innovativa è rappresentata dal Rapporto d'attività pubblicato dal Polo museale fiorentino (Damiani, 2009)⁸. La sua prima redazione abbraccia l'orizzonte 2007-2008 e si presenta come un vero e proprio rendiconto delle iniziative e delle attività effettuate: costituisce la forma più evoluta di *accountability*. Come auspicato dalla dottrina e come realizzato da tantissimi musei del mondo, si tratta di un bilancio dell'attività culturale.

La lettera di presentazione è affidata al Soprintendente. Seguono alcune lettere di personaggi importanti della vita pubblica di Firenze, a testimonianza del rilievo dell'attività svolta dal Polo.

Gli istituti museali che fanno capo ad esso e l'assetto organizzativo di cui è dotato vengono delineati nella prima parte.

La seconda, invece, è dedicata a illustrare le attività tipiche svolte nel biennio, con una logica funzionale: acquisti, donazioni, esposizioni, eventi culturali, allestimenti, prestiti, restauri, convegni e conferenze, presentazioni di libri, spettacoli e concerti, collane

editoriali, servizi educativi, catalogazione, esportazione, attività del Gabinetto fotografico, attività dell'Ufficio e Laboratorio di restauro, collaborazioni e convenzioni con altri enti, progetti europei e partnership, prodotti multimediali. L'esposizione è di carattere descrittivo, con l'ausilio di stampe e foto; rarissimo è l'utilizzo di indicatori di *performance* che aiutino ad analizzare l'efficienza e l'efficacia dei vari processi.

La parte terza riguarda l'uso delle risorse, tangibili e non. In primo luogo, sono segnalati gli interventi strutturali sugli immobili, rendendo così noto il livello di manutenzione degli edifici. Pur mancando indicatori di spesa, la spiegazione dettagliata degli interventi effettuati viene impostata proprio in chiave di rendicontazione.

In secondo luogo, è presentata un'analisi del personale. I corsi di formazione erogati vengono dettagliatamente illustrati, mentre manca il riferimento a sistemi di incentivazione e premi. Anche in questo caso, si constata l'assenza di indicatori di prestazione.

In terzo luogo, è riportata una rendicontazione finanziaria che consiste nell'indicazione delle fonti di finanziamento della Soprintendenza speciale fiorentina, proprio in ossequio all'autonomia di cui gode, nonché di schemi sintetici dei bilanci consuntivi del 2007 e del 2008. Le entrate vengono esaminate per natura, mentre le spese vengono ripartite sia per natura che per titolo.

In quarto luogo, si forniscono notizie sulle risorse intangibili, come il sito internet.

Ancora. L'elemento della terza parte maggiormente sviluppato, in chiave di *accountability*, è indubbiamente rappresentato dai visitatori dei musei. Un quadro riepilogativo illustra la variazione annuale del numero dei visitatori in ogni museo e evidenzia le differenze percentuali. Il quadro aiuta, dunque, a individuare i musei che hanno attratto un pubblico più numeroso, risultato che può essere l'effetto congiunto di vari fattori quali, ad esempio, la maggiore notorietà delle loro collezioni o del loro nome e/o la composizione di pacchetti turistici. La rilevazione del numero di visitatori, anche se nulla dice sul loro livello di soddisfazione, è una forma di *accountability* che evidenzia le ricadute sulla società dell'attività del Polo.

Infine, il lavoro si chiude con un resoconto relativo ai rapporti con le associazioni di volontariato e le strutture che gestiscono i servizi aggiuntivi e i bookshop. Lo stile è sempre di carattere descrittivo.

Il Rapporto di attività può essere visto, in conclusione, come un vero e proprio bilancio dell'attività culturale realizzata dalla Soprintendenza speciale fiorentina. Questo documento, che verrà pubblicato a scadenza biennale, – da ritenersi d'avanguardia nella rendicontazione delle attività culturali – deve essere indubbiamente considerato di rilevante importanza per garantire agli *interlocutori sociali* la possibilità di formulare valutazioni di merito circa la qualità della sua gestione autonoma.

⁸È un documento molto diffuso all'estero, predisposto di solito annualmente da musei che spesso lo inseriscono anche sul loro sito web per consentirne la lettura ad un numero elevato di *stakeholder*. È invece pochissimo presente in Italia.

5 – Gli strumenti di *accountability* diretti agli interlocutori culturali

Difficile è la mappatura degli *interlocutori culturali* perché hanno natura composita. Essi senz'altro includono i direttori dei Musei, i funzionari degli Uffici per la tutela del territorio e coloro a cui i Poli sono legati da disposizioni normative (MiBAC, MEF, Direzione regionale per i beni culturali e il paesaggio). Inoltre, possono comprendere, come accennato, altri soggetti che manifestano le proprie aspettative e richiedono che ogni Polo attivi nei loro confronti un adeguato processo di comunicazione. La sua analisi ci consente di rispondere alla terza domanda di ricerca.

A tal fine, anzitutto, un ruolo determinante è svolto dalle norme e dalle circolari che ne regolano il funzionamento; inoltre, un contributo importante proviene dal modello organizzativo che, a seconda dei casi, può tradursi in un freno all'utilizzo di strumenti di *accountability* o può dimostrarsi promotore del loro impiego. A questo proposito, va attentamente considerato il fatto che le informazioni prodotte da un efficace sistema di *accountability* possono supportare questi *stakeholder* nell'impegnativo compito di guida verso obiettivi coerenti con la missione e di verifica del loro conseguimento (Collier, 2008).

Di fatto, nei confronti degli *interlocutori culturali* è attivata una fitta rete di comunicazioni. Di importanza rilevante sono i documenti che devono essere redatti obbligatoriamente secondo quanto stabilito dal DPR 29/05/2003, n. 240: il bilancio di previsione ed il conto consuntivo, ciascuno composto dai prospetti e dalle relazioni previste dalla legge (Martini, 2005: 237-239).

L'obbligo di redigerli è da considerarsi positivamente da due punti di vista: sia perché sancisce l'*autonomia amministrativa* dei Poli, incorporando i loro bilanci da quello del Ministero, sia perché, introducendo un bilancio di previsione ed un conto consuntivo finanziario ed economico, colma una lacuna informativa importante (Coppa, 2008; Grassi, Virginito, 2008). In proposito, va sottolineato il mandato assegnato al Consiglio di Amministrazione di "determinare la numerazione dei capitoli in relazione alle esigenze funzionali ed organizzative della Soprintendenza stessa" riconoscendole un ambito di *discrezionalità contabile* apprezzabile⁹.

Il DPR 29/05/2003, n. 240, all'art. 4, prevede le modalità di pagamento delle spese e di riscossione delle entrate. In particolare, riguardo alle entrate proprie la norma stabilisce, in coerenza con l'*autonomia finanziaria* riconosciuta ai Poli e avendo introdotto il

servizio di tesoreria unica, che le risorse di loro competenza siano iscritte nel loro bilancio e contribuiscano direttamente alla copertura del loro fabbisogno.

La medesima normativa descrive le varie scritture contabili che i Poli devono tenere, disegnando un ampio sistema di rilevazioni aventi per oggetto le manifestazioni finanziarie (sia per la competenza che per i residui) e quelle patrimoniali.

Infine, va sottolineato che il DPR 29/03/2003, n. 240 e il DPR 27/02/2003, n. 97, a cui il primo è strettamente collegato, contengono un implicito impatto organizzativo. Ciò risulta evidente se si considera che il bilancio di previsione deve essere articolato in "unità previsionali di base" che sono determinate dall'organo al vertice in modo da assicurare la rispondenza della gestione agli obiettivi e ai programmi definiti annualmente. Le "unità previsionali di base" coincidono dunque con posizioni organizzative alle quali è riconosciuta sia una capacità propositiva in ambito di programmazione, sia una responsabilità relativa alle risorse utilizzate ed ai risultati conseguiti (Minieri, 2010: 251-254). La loro identificazione spetta ai massimi livelli decisionali che così facendo esercitano la loro *autonomia organizzativa*.

Alle informazioni descritte – di natura finanziaria ed economica – se ne aggiungono altre che, sempre obbligatoriamente, devono essere elaborate.

In primo luogo, perché strettamente correlati alla loro missione, i Poli devono effettuare numerosi adempimenti che riguardano le attività di tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico custodito nei Musei e Gallerie d'arte da loro gestiti nonché di quello diffuso sul territorio urbano. Più precisamente, i dirigenti, i direttori ed i funzionari devono svolgere varie attività, di natura molto diversa – acquisti, donazioni, esposizioni, allestimenti, prestiti, restauri, convegni e conferenze, catalogazione, servizi del gabinetto fotografico, servizi educativi, per citarne alcune – confermando la loro *autonomia scientifica* ed *organizzativa* in fase sia decisionale che attuativa. Ciascuna operazione richiede la redazione di report che hanno lo scopo di documentare con molta puntualità le scelte assunte e le azioni intraprese.

In secondo luogo, vanno rilevate con regolarità informazioni attinenti il personale che, come è noto, è una risorsa gestita direttamente dal MiBAC ed al quale il Polo deve trasmettere notizie puntuali riguardanti, per ogni qualifica ricoperta, la consistenza dell'organico e la sua produttività espressa in termini di presenze/assenze nel luogo di lavoro.

In terzo luogo, i Poli devono inviare al MiBAC periodici aggiornamenti statistici sui visitatori. Più precisamente, devono essere trasmessi al Sistan (l'Ufficio statistica del Ministero) i seguenti dati:

- l'afflusso dei visitatori, distinto fra paganti e non;
- gli introiti lordi percepiti;

⁹Cfr. DPR 29/05/2003, n. 240, art. 3. Il bilancio risulta vincolato solo alle categorie esplicitate nel DPR 27/02/2003, n. 97 e non ai singoli capitoli di spesa ministeriale (Bonini Baraldi, 2007: 89).

- il contributo dei servizi aggiuntivi. In particolare, si richiede, per ogni tipologia di servizio (audioguide, bookshop e vendita gadget, caffetteria, prenotazione e prevendita, ristorante/selfservice, visite guidate), l'indicazione:
 - del numero di clienti, registrato dal numero degli scontrini;
 - degli incassi lordi.

Tali informazioni vengono comunicate anche in occasione di particolari eventi nazionali, che vedono i musei aperti (ad esempio la Settimana della Cultura o la festa del 1 maggio).

Tutti gli adempimenti segnalati – che non esauriscono le numerosissime occasioni di interazione fra i Poli ed i loro *interlocutori* – alimentano un'ampia gamma di report che obbligatoriamente devono essere redatti e consegnati al MiBAC e/o alla Direzione regionale per i beni culturali e il paesaggio.

Ad essi se ne aggiungono altri che hanno finalità interna e sono legati alle varie tipologie di attività che ne richiedono la compilazione.

È interessante constatare che ciascun Ufficio, per ogni processo attivato, sia esso rivolto a progettare, ad esempio, degli eventi o mostre oppure degli interventi di restauro oppure ancora dei servizi educativi, sono ben scanditi il momento della programmazione, quello della realizzazione e quello del controllo e per ognuno di essi è necessaria la compilazione di specifici documenti.

La programmazione del lavoro di un Ufficio richiede, in linea di massima, dopo la scelta delle attività da effettuare, che per ciascuna siano descritte e motivate sotto il profilo tecnico e finanziario le proposte avanzate le quali sono poi valutate dal Soprintendente, sentito il Direttore Amministrativo; quelle che hanno ottenuto l'approvazione sono infine sottoposte al parere del Consiglio di Amministrazione.

In sede di realizzazione di ogni attività autorizzata, dato che ciascuna si identifica quasi sempre in un processo, si dà avvio alle fasi che lo connotano. È importante sottolineare che lo svolgimento del lavoro deve rispondere a requisiti tecnici fissati da personale professionalmente competente: questo significa che già al momento della programmazione vengono poste le basi per effettuare un controllo *ex ante* sulle possi-

bili condizioni di attuazione delle operazioni ed un'importante azione di coordinamento per standard di output (Mintzberg, 1996); le stesse sono poi oggetto di verifica durante la loro esecuzione.

Al termine del processo – in sede di controllo *ex post* – vengono esaminate le azioni effettuate e rilevati i risultati ottenuti.

Tutti e tre i momenti sono scanditi dalla redazione di documenti: quelli contenenti la programmazione delle attività proposte; quelli che seguono passo passo l'attuazione delle fasi monitorandone gli aspetti tecnici, finanziari e legali; infine, quelli che testimoniano lo svolgimento del lavoro e ne descrivono le caratteristiche. È evidente, quindi, che le attività di ogni Ufficio alimentano una fitta rete di report che ne attestano la progettazione, la concreta esecuzione e la conclusione. Si constata dunque l'esistenza, in parte, di una modulistica che già le preesistenti Soprintendenze dovevano predisporre, che deve essere conservata all'interno del Polo e, in alcuni casi, trasmessa al MiBAC e/o alla Direzione regionale per i beni culturali e il paesaggio; in parte, di documenti che i responsabili degli Uffici decidono di predisporre a dimostrazione del lavoro svolto e per favorirne il controllo.

Come sintetizzato in Tabella 1, numerosi sono gli strumenti di rendicontazione utilizzati dai Poli: alcuni, come gli ultimi citati, hanno solo circolazione interna, svolgendo, così, una funzione informativa degli organi direttivi; altri vengono messi a disposizione di quegli *interlocutori culturali* che su di essi effettuano una continua azione di monitoraggio. Va comunque considerato che fra i due sottoinsiemi di documenti ci sono strette correlazioni e che essi si completano vicendevolmente. Inoltre, va precisato che sono redatti da tutti i Poli: quelli rivolti all'esterno presentano un alto grado di uniformità fra di loro oltre che nella sostanza, anche nella forma; invece, quelli destinati ad una diffusione interna si equivalgono per lo più nella sostanza, ma possono differire nella forma in quanto accolgono la stessa tipologia di dati e notizie, ma con un grado di analisi diverso.

È interessante notare che questo è in parte influenzato dal tessuto organizzativo di ogni Ufficio.

Tabella 1 – Strumenti di rendicontazione

Rendicontazione	
Interna	Esterna
per ogni attività sono redatti numerosi documenti nella fase della loro: <ul style="list-style-type: none"> • programmazione • realizzazione • controllo 	sono redatti documenti contenenti informazioni <ul style="list-style-type: none"> • di natura economico-finanziaria • relative alle attività di tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio • attinenti al personale • di natura statistica sui visitatori

Tabella 2 – Contenuto del sistema di informazioni e comunicazioni

Dati e report relativi prevalentemente a processi interni
Informazioni e comunicazioni obbligatorie
Informazioni e comunicazioni volontarie

6 – Osservazioni conclusive

Dall'analisi della realtà emerge che l'ampiezza e la complessità dell'ambito decisionale – strategico e operativo – dei Poli richiedono il supporto di sistemi efficaci nell'elaborazione e diffusione di adeguate, tempestive e accurate informazioni per i diversi livelli organizzativi. Inoltre, l'utilizzo da parte del personale che ricopre ruoli di maggiore responsabilità di sistemi informativi porta ciascuno ad assumere la propria consapevolezza e una più sviluppata tensione nei confronti dell'efficienza e dell'economicità delle operazioni svolte e un'analisi critica dei risultati ottenuti.

Ogni Polo in effetto è dotato di un ampio sistema di informazione e di comunicazione. Tuttavia, la sua presenza è condizione necessaria, ma non sufficiente, a segnalare l'esistenza di *accountability*.

Osserviamone il contenuto distinguendolo nei tre macroambiti, rappresentati nella Tabella 2.

Il primo comprende dati e report relativi a processi svolti da Uffici secondo procedure ben definite, spesso già in essere nelle preesistenti Soprintendenze. Si tratta di notizie rivolte prevalentemente al personale interno al Polo e solo in misura limitata da trasmettere al MiBAC e/o alla Direzione regionale per i beni culturali e il paesaggio. Le unità organizzative che si avvalgono di questa parte del sistema presentano per lo più le caratteristiche di sistemi *meccanici* che, pur disponendo di informazioni "ampie", non si dimostrano in genere sensibili ad una cultura di *accountability*.

Il secondo macroambito accoglie informazioni che obbligatoriamente devono essere elaborate. Si è osservato che le riforme aventi per oggetto i Poli museali hanno introdotto mutamenti rilevanti che hanno riguardato, fra l'altro, anche gli strumenti di rilevazione e di rendicontazione. La loro analisi non può però limitarsi ad una lettura della normativa. Occorre considerare in concreto come è avvenuta la traduzione delle prescrizioni legislative in scelte e azioni effettuate.

Poiché nei quattro Poli si percepisce l'esistenza di situazioni differenti non è possibile dare una risposta univoca alla seconda e terza domanda di ricerca.

La stesura di report finanziari è effettuata da tutti i Poli ma cambia il loro atteggiamento a "rendere conto" in modo chiaro e trasparente dei risultati rilevati. Per ragioni diverse si riscontra ancora difficoltà a ragionare in termini economici e talvolta anche a recepire le norme che hanno introdotto il preventivo economico ed il conto economico.

Dal comportamento assunto in determinate circostanze sembra ben compresa la filosofia che sottende la norma: infatti, il DPR 29 marzo 2003, n. 240 sollecita a passare da una logica di previsione ad una programmazione (D'Alessio, 2008: 89-92). In generale, il Soprintendente e il Consiglio di Amministrazione tendono a formulare in modo creativo ed intelligente decisioni protese a determinare gli assetti futuri da realizzare con le specificazioni delle attività e delle risorse necessarie per conseguirli. Questa pianificazione è, allo stesso tempo, *esito* delle programmazioni dei singoli Uffici e Musei e *premessa* alla concreta realizzazione dei processi di cui ciascuna unità organizzativa è responsabile.

Il successo di questa operazione – di importanza determinante – è fortemente condizionato dal clima organizzativo e dalle competenze e professionalità dei dipendenti. Dato che finora nelle Soprintendenze speciali sembra prevalere un clima fondato sul *reciproco adattamento* ed in esse opera personale dotato di grande esperienza e alta qualificazione, la funzione di programmazione risulta positivamente avviata. Invece, la funzione di controllo sembra meno sviluppata. Più precisamente, sono effettuate numerose verifiche sugli standard di output (Mintzberg, 1996) – tipiche di attività che richiedono un alto contenuto di professionalità – mentre appare ancora limitata la presenza del controllo direzionale.

La redazione di rendiconti, essendo obbligatoria, è effettuata da tutte le Soprintendenze speciali le quali, però, hanno scelto di diffondere il contenuto di questi documenti in modo differente: alcune lo trasmettono ai soli soggetti istituzionali nell'ambito degli *interlocutori culturali*, altre lo mettono a disposizione degli *interlocutori culturali e sociali* in forma integrale o con prospetti sintetici. In definitiva considerando gli strumenti che obbligatoriamente devono essere utilizzati, si potrebbe esprimere una valutazione positiva circa il processo di comunicazione che con essi può essere attivato, anche se leggi, decreti e circolari ministeriali disciplinano un parziale aspetto di *accountability*: queste fonti "fungono soltanto da minimo comune denominatore comportamentale" (Melandri, 2005: 94; Gray, Jenkins, 1993: 52-67). Va infatti tenuto presente che le spinte al cambiamento, introdotte da disposizioni legislative, portano ai risultati auspicati solo nella misura in cui non esistono eccessive barriere alla loro implementazione, barriere che possono essere costituite, ad esempio, dalla cultura aziendale e dal tessuto organizzativo (Reginato, 2007).

Nel nostro caso l'attribuzione di autonomia ha avuto un forte impatto sul tessuto organizzativo che risulta modificato con l'affiancamento ai sistemi *meccanici*, che connotano l'operato interno di Uffici e Musei, di sistemi *organici*, ai quali sembra ispirarsi il comportamento dell'insieme dei responsabili delle suddette unità e degli organi al vertice. Questi sistemi sono maggiormente flessibili, connotati da alti livelli di interazione laterale fra i partecipanti e quindi aperti ad una comunicazione non solo legata a vie gerarchiche, ma anche più libera e informale. Questo è un clima organizzativo favorevole in cui l'obbligo di redigere vari report può divenire un valido fermento alla formazione e crescita di una cultura di *accountability* grazie proprio alla collaborazione di tutti i direttori e i funzionari che partecipano attivamente sia alla definizione degli obiettivi, sia alla programmazione, alla realizzazione e al controllo delle attività. Nella realtà questa cultura sembra aver prodotto risultati apprezzabili circa lo scambio di informazioni all'interno della struttura, mentre è ancora frenata la loro diffusione all'esterno.

Il terzo macroambito comprende gli strumenti di rendicontazione "volontari" (non richiesti dalla normativa) che si dimostrano importanti perché costituiscono l'elemento fondamentale per affrontare il rapporto fra gli *stakeholder* e il Polo. Vanno particolarmente apprezzati perché, essendo spontaneamente utilizzati, tendono a creare fiducia. Rientrano in esso sia documenti che hanno circolazione interna allo scopo di informare il personale per supportare il suo processo decisionale e coinvolgerlo maggiormente nella gestione, sia report destinati agli *interlocutori sociali* per far meglio conoscere le attività svolte ed i risultati ottenuti. Esempi sono le comunicazioni fra Soprintendente e Uffici, i dati inseriti sul sito di ciascun Polo, il Rapporto di attività della Soprintendenza speciale fiorentina. Si tratta di strumenti utilizzati al fine di dare delle risposte a soggetti – interni e esterni – nei confronti dei quali i Poli sono responsabili delle azioni compiute.

Nell'utilizzo degli strumenti inclusi nel terzo macroambito, più che degli altri, è percepibile un'attenzione, ai vari livelli organizzativi, alle conseguenze delle scelte assunte nell'impiego delle risorse e degli effetti conseguiti con le iniziative intraprese: possono essere considerati frutto dell'autonomia attribuita ai Poli e sono espressione di una cultura di maggiore trasparenza e di *accountability*. In particolare, quest'ultima ci sembra che trovi diffusione soprattutto all'interno delle organizzazioni considerate e nei rapporti con alcune categorie di *interlocutori culturali*; più debole è, invece, il processo di comunicazione con le numerose tipologie di *interlocutori sociali*.

In sintesi, le Soprintendenze speciali hanno acquisito consapevolezza dell'importanza di farsi conoscere dalla collettività. Tuttavia, da un lato, la rigidità

nella gestione del personale¹⁰ e la limitatezza delle risorse finanziarie hanno frenato lo sviluppo di iniziative di informazione e di comunicazione. D'altra parte, il verificarsi di situazioni critiche e urgenti ha indotto i quattro Poli a porre in posizione diversa in ordine di priorità la progettazione e l'implementazione di un sistema di *accountability*.

Questi fattori, congiuntamente, hanno frenato l'impatto dell'autonomia che, riguardo agli aspetti considerati in questo lavoro, non ha potuto dispiegarsi pienamente.

In termini di *accountability*, un effetto positivo deriva dall'*uniformità* riscontrabile nei documenti obbligatori: in questo senso l'intervento normativo è da apprezzarsi, pur con i limiti già accennati, avendo introdotto delle regole omogenee che guidano la rendicontazione di tutte le realtà e che quindi favoriscono lo svolgimento di analisi comparative nel tempo e nello spazio. Un altro segnale positivo è riscontrabile nell'attenzione verso gli *stakeholder*.

Ancora debole, invece, è l'incisività dei report sui risultati: più precisamente, mentre gli *output* sono oggetto di comunicazione, limitata è l'evidenziazione degli *outcome*.

In definitiva, il contratto di "servizio culturale" che lega i Poli, direttamente ai soggetti istituzionali e indirettamente agli altri *interlocutori culturali* e *sociali*, richiede che dimostrino la bontà e la qualità del loro operato e che stabiliscano un dialogo con i vari portatori di interessi. Dal grado di apprezzamento che questi mostrano scaturiscono i presupposti per rinnovare o meno il contratto.

È forte dunque la sollecitazione ad un'apertura verso gli *stakeholder* e ad avvertire nei loro confronti una responsabilità informativa.

In concreto, si assiste a un'evoluzione in taluni casi più accelerata, in altri più lenta, comunque legata alla sensibilità e competenza dei dirigenti, dei direttori e dei funzionari e condizionata dal clima organizzativo.

A conclusione di questo lavoro possiamo affermare che le ipotesi di ricerca risultano sostanzialmente confermate, sia pure con le precisazioni formulate.

L'indagine empirica è stata resa possibile grazie alla grande disponibilità di dirigenti, direttori e vari funzionari; purtroppo soffre di qualche limite attribuibile alla mancata collaborazione di taluni operatori dei Poli e del personale degli Uffici ministeriali.

È possibile immaginare un interessante sviluppo di questo studio consistente nella verifica, fra un quinquennio, della situazione esistente. Infatti, trat-

¹⁰In proposito va tenuto presente che, di fatto, le Soprintendenze speciali non esercitano alcun potere decisionale circa l'assunzione di personale dipendente e godono di un limitato grado di flessibilità circa l'attribuzione di incarichi esterni che possono essere assegnati solo per integrare competenze non presenti.

tandosi di realtà di “recente” costituzione un congruo periodo di consolidamento può far maturare una maggiore formalizzazione dell’assetto organizzativo ed una più diffusa tensione all’*accountability*.

References

- Barbati C., Cammelli M., Sciallo G., (2011), *Diritto e gestione dei beni culturali*, Il Mulino, Bologna
- Benjamin L.M. (2008), Account Space: How Accountability Requirements Shape Nonprofit Practice, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, V.37, No.2, [201-223]
- Bonini Baraldi S.(2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, FrancoAngeli, Milano
- Borgonovi E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano
- Bracci E. (2007), Sistema informativo contabile, dirigenza e accountability negli enti locali: spunti da un’analisi empirica, *Azienda Pubblica*, 4 [675-697]
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London
- Cammelli M. (2002), Decentramento e *outsourcing* nel settore della cultura: il doppio *impasse*, *Diritto Pubblico*, 1, [261-303]
- Cammelli M. (2006), Ossimori istituzionali, l’instabile immobilità della organizzazione ministeriale, *Aedon*, 3, disponibile sul sito: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2006/3/cammelli.htm>
- Collier P.M. (2008), Stakeholder accountability. A Field Study of the Implementation of a Governance Improvement Plan, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, V.21, No.7, [933-954]
- Coppa E. (2008), *La funzione di programmazione e di previsione dell’Ente Pubblico Previdenziale ed Assistenziale*, in D’Alessio, *Le aziende pubbliche*, [447-460]
- Cornwall A. et al. (2000), Introduction: Accountability Through Participation: Developing Workable Partnership Models in the Health Sector”, *IDS Bulletin*, V.31, No.1, [1-13]
- D’Alessio L. (2008), *Le aziende pubbliche. Management, Programmazione, Controllo*, Vol. I, Liguori, Napoli
- Damiani G.(a cura di) (2009), *Rapporto di attività 2007-2008. Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della Città di Firenze*, Giunti, Firenze
- Dawson I., Dunn A. (2006), Governance Codes of Practice in the Not-For-Profit Sector, *Corporate Governance*, V.14, No.1, [33-42]
- Decastri M. (a cura di) (1984), *Organizzazione e cultura dell’innovazione in impresa. La funzione ricerca e sviluppo*, Giuffrè, Milano
- Ebrahim A. (2003), Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits, *Nonprofit Management and Leadership*, V.14, No.2, [191-212]
- Edwards M., Hulme D. (1996), Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations, *World Development*, V.24, No.6, [961-973]
- Ferretti A. (2011), *Diritto dei beni culturali e del paesaggio*, Edizioni Giuridiche Simone, Napoli
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Gallhofer S., Haslam, J.(2006), Online Reporting: Accounting in Cybersociety, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, V.19, No.5, [625-630]
- Gherpelli G. (1999), L’autonomia pilota: l’esperienza di Pompei, *Aedon*, 1, disponibile sul sito: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/1999/1/gherp.htm>
- Grassi C., Virginillo M. (2008), *La funzione del controllo nell’Ente Pubblico Previdenziale e Assistenziale*, in D’Alessio, *Le aziende pubbliche*, [461-476]
- Gray A., Jenkins W. (1993), Codes of accountability in the new public sector, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, V.6, No.3, [52-67]
- Gray R. et al. (2006), NGOs, Civil Society and Accountability: Making the People Accountable to Capital, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, V.19, No.3, [319-348]
- Hill C.W.L., Jones T.H.(1992), Stakeholder-Agency Theory, *Journal of Management Studies*, V.29, No.2, [131-153]
- Hood C. (1995), The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society*, V.19, No.2/3, [93-109]
- International Council of Museums (ICOM) Seoul 2004, art. 2 Statuto, disponibile sul sito: http://www.icomitalia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=810&Itemid=30
- Landriani L. (2010), *Modelli di gestione per le aziende dei beni culturali. L’esperienza delle Soprintendenze Speciali*, FrancoAngeli, Milano
- Lyons M. (2001), *Third Sector: The Contribution of Non-Profit and Co-operative Enterprises in Australia*, Allen & Unwin, St. Leonards
- MacGregor N. (1996), *Il modello anglo-sassone del trust: vantaggi e svantaggi*, in Roncaccioli A. (a cura di), *L’azienda museo*, Cedam, Padova
- Maresca Compagna A. (a cura di) (2005), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, Gangemi, Roma
- Martini M.(2005), *L’autonomia finanziaria e contabile dei Poli museali: l’esperienza della Soprintendenza fiorentina*, in Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani*, [234-240]
- Melandri V. (2005), *L’accountability nelle aziende non profit. Sistemi informativi e sistemi per il terzo settore*, Guerini e Associati, Milano
- Middlewood D., Cardno C.(2001), *Managing Teacher Appraisal and Performance: A Comparative Ap-*

proach, Routledge, London

Minieri S. (2010), *Compendio di Contabilità di Stato e degli enti pubblici. La gestione del bilancio e l'attività negoziale delle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini

Mintzberg H. (1985), *La progettazione della struttura organizzativa*, Il Mulino, Bologna

Mintzberg H. (1996), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, V.22, No.4, [853-886]

Mulgan R. (2001), Accountability: an Ever-Expanding Concept?, *Public Administration*, V.78, No.3, [555-573]

Rebora G. (1999), *Un decennio di riforme. Nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche*, Guerini e Associati, Milano

Reginato E. (2007), Profili di accountability del sistema informativo degli enti locali italiani nel contesto internazionale, *Azienda Pubblica*, 3, [401-430]

Rugiadini A. (1979), *Organizzazione aziendale*, Giuffrè, Milano

Santi M. (2001), *Il controllo multidimensionale* inte-

grato, Edizioni Nautilus, Bologna

Sikka P. (2006), The Internet and Possibilities for Counter Accounts: Some Reflections, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, V.19, No.5, [759-769]

Solima L. (2004), *Museum governance*, in Sibilio Parri B. (a cura di), *Governare il museo*, FrancoAngeli, Milano

Spinosa N. (2005), *Il Polo Museale Napoletano*, in Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani* [40-43]

Woodward S., Marshall S. (2004), *A better framework: reforming not-for-profit regulation*, University of Melbourne: Centre for Corporate Law and Securities Regulation

Zan L. (2002), Renewing Pompeii, Year Zero. Promises and expectations from new approaches to museum management and accountability, *Critical Perspectives in Accounting*, No. 13 [89-137]

Zan L. (2007), *Il sistema dei beni culturali tra centralizzazione e decentramento*, in Bonini Baraldi, *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, [11-25]

Zan L., Paciello L. (1998/1999), Rilanciare Pompei: anno zero. Le attese verso approcci manageriali e forme moderne di accountability, *Economia e Management*, 6/1998, 1/1999